

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

IRANCI SANTOS RUBIO

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: OBSTÁCULOS E ESTÍMULOS
NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE CACOAL (RO)**

Cacoal – RO

2016

IRANCI SANTOS RUBIO

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: OBSTÁCULOS E ESTÍMULOS
NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE CACOAL (RO)**

Artigo científico apresentado à Fundação
Universidade Federal de Rondônia – UNIR
– Câmpus Professor Francisco Gonçalves
Quiles como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ms. Lindsay Mesquita
de Oliveira Torres.

Cacoal – RO

2016

R896a Rubio, Iranci Santos.
Aprendizagem organizacional: obstáculos e estímulos nas escolas municipais de Cacoal / Iranci Santos Rubio. – Cacoal/RO: UNIR, 2016.
33 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).
Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal.
Orientadora: Prof.^a M.^a Lindsay de Oliveira Mesquita Torres.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Contribuições. 3. Fatores organizacionais. I. Torres, Lindsay de Oliveira Mesquita. II. Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU – 658 -047.23

Catálogo na publicação: Naiara Raissa Passos – CRB11/891

Agradeço a Deus por guiar meus passos e fazer com que meus projetos fossem realizados.

Agradeço ao meu esposo Dorival Rodrigues Rubio e aos meus filhos Simone Santos Rubio Gonzales e Sidnei Santos Rubio pelo apoio desprendido nessa minha caminhada.

Gostaria de agradecer também aos meus colegas de turma Cassius Duarte que sempre me apoiou e ao Jhony Robert que também sempre me incentivou a continuar firme.

Enfim... a todos que contribuíram para que esse sonho fosse realizado. Obrigada!

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: OBSTÁCULOS E ESTÍMULOS NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE CACOAL¹

Iranci Santos Rubio²

Lindsay de Oliveira Mesquita Torres³

RESUMO: A aprendizagem organizacional tem sido assunto cada vez mais discutido tanto no âmbito escolar quanto em diversos tipos de organizações, e aprender a aprender envolve diferentes indivíduos dentro das organizações. Com isso, esse estudo buscou conhecer como os gestores das escolas municipais de Cacoal (RO) vem trabalhando a aprendizagem organizacional dentro da sua instituição. A pesquisa tem como objetivo conhecer os obstáculos e estímulos que as escolas encontram com relação à aprendizagem organizacional, descrevendo, identificando e estudando o processo de aprendizagem dentro da instituição. Para obtenção dos dados, utilizou-se da pesquisa descritiva, do método indutivo e da abordagem qualitativa. As técnicas de coleta de dados foram pesquisas bibliográficas e a entrevista semiestruturada, contendo nove questões, no qual foi realizada uma análise dos dados e interpretação por parte da autora. O resultado mostrou que os gestores estão engajados com o processo de aprendizagem dentro das escolas, onde acreditam que todos os setores da escola devem estar em harmonia para que haja companheirismo, disciplina e motivação entre os colaboradores. A secretaria da educação tem sido fundamental para a implementação eficiente da aprendizagem, criando mecanismos que ajudam os gestores a lidar com o processo. Mostrou-se como características básicas para o processo o comprometimento, as metas e o envolvimento de todos os colaboradores da instituição para o real funcionamento da aprendizagem organizacional. Sugere-se o aperfeiçoamento contínuo do processo, adoção de mecanismos que motivem ainda mais os colaboradores a participarem de todo o processo dentro das organizações. E o estudo nas redes particulares de ensino.

PALAVRA-CHAVE: Aprendizagem organizacional. Contribuições. Fatores organizacionais.

INTRODUÇÃO

O homem possui característica dinâmica, fazendo e se refazendo historicamente e dessa maneira mudando seu modo de organização e atuação no mundo. E ao considerar que as organizações são formadas por agentes humanos e que atendem as necessidades dos mesmos, podemos pensar que o “aprender” e a “mudança” são questões fundamentais para a adaptação e sobrevivência. Porém, de

¹ Artigo de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof.^a Me. Lindsay de Oliveira Mesquita Torres.

² Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. E-mail: irancisr@hotmail.com

³ Professora Mestre do Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles. E-mail: lindsay.mesquita@hotmail.com

acordo com Daft (1999), os administradores começaram a pensar sobre o conceito da organização que aprende após a publicação do livro de Peter Senge: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*⁴. Deste modo, a Aprendizagem Organizacional ganhou destaque a partir da década de 90, suas ênfases são atribuídas ao grande valor explicativo que apresenta para o processo de mudança organizacional.

Este tema tem tido destaque nos últimos dez anos, 2005-2015, através da literatura pode-se perceber que as empresas vêm nesta prática desde o surgimento das primeiras teorias administrativas, provocando uma evolução nos processos até os dias de hoje. Prova disso, é que nas empresas atuais podemos perceber processos que foram criados pelas Teorias Científica de Taylor e Teoria Clássica de Fayol, dentre outras que ainda perduram pela sua eficiência em alguns processos organizacionais.

Segundo Senge (1999), para se alcançar uma aprendizagem organizacional eficiente e tornar a empresa cada vez melhor no processo de aprender, faz-se necessário considerar cinco disciplinas propostas, organizadas por ele em: visão sistêmica; domínio pessoal; aprendizagem em grupo; modelos mentais e visão compartilhada. Estas devem ser desenvolvidas com o objetivo de proporcionar condições para se construir uma organização que aprende capaz de se renovar e inovar continuamente. Para este trabalho focaremos em uma das disciplinas, a saber: aprendizagem em grupo, por considerar que esta implica também no desenvolvimento das outras.

Nos últimos anos ocorreram grandes mudanças na forma de administração escolar, marcada pela aprovação da Constituição de 1988, na qual foi estabelecido, como princípio da gestão escolar, a gestão democrática (PARO, 1997). Um novo modelo de gestão, um novo olhar sobre seu objeto a educação, e com isso novas práticas, novos paradigmas, novos padrões de relacionamento. Se o homem tem caráter dinâmico, a sociedade também o tem por sua característica propriamente humana e com isso suas práticas e formas de organização. Diante disso, faz-se imperativo adaptar-se, o que implica em aprender, e muitas vezes, aprender a aprender.

⁴ A quinta disciplina: a arte e a prática da aprendizagem organizacional.

Assim, a pesquisa delimita-se na área de recursos humanos com estudos sobre como se dá o processo de aprendizagem organizacional nas escolas públicas municipais de Cacoal (RO), onde precisam lidar com fatores para além de seu papel como mediador do conhecimento/informação, questões políticas e de relacionamento podem interferir no processo de mudança, com isso dificultando o processo de aprendizagem organizacional resultando em um retrocesso e desperdício de energia na tentativa de mudar.

As escolas enquanto organizações também estão imersas e sujeitas a todas as pressões a fim de atender as novas demandas e continuar a cumprir com seu papel na organização da sociedade. E nessa escola que aprende, é necessário o envolvimento e o comprometimento de todos do sistema para que consigam ver as relações entre as partes que compõem o sistema. Dessa forma pode-se criar uma organização de aprendizagem onde as pessoas continuamente aprenderão a aprender em grupo. Nesse contexto, a pergunta norteadora da pesquisa parte do seguinte questionamento: *quais são os obstáculos e estímulos existentes nas escolas municipais, em relação a aprendizagem organizacional?*

A pesquisa teve como objetivo geral conhecer os obstáculos e estímulos que as escolas municipais de Cacoal (RO) encontram com relação à aprendizagem organizacional, tendo os objetivos específicos descrever o processo de aprendizagem organizacional, identificar os estímulos e obstáculos para o processo de aprendizagem organizacional nas escolas municipais de Cacoal (RO) e por fim estudar como o modelo de aprendizagem organizacional contribuiu para o processo.

A justificativa da pesquisa se dá em discutir o processo de aprendizagem e crescimento organizacional por ser considerado um tema significativo diante de um contexto em que muitas organizações ainda resistem à prática de novas atitudes e muitas vezes, mesmo contando com um suporte teórico, carecem de vivência prática e acabam por verem suas tentativas frustradas. Assim, o estudo vem a contribuir para o conhecimento e reconhecimento das práticas já adotadas e que apresentem bons resultados a fim de confirmá-las. Pode também auxiliar na compreensão dos

processos e práticas ainda instaladas nessas instituições e que por vezes tem funcionado como impasse no crescimento das escolas municipais de Cacoal (RO)

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 APRENDIZAGEM

Aprender deriva do latim *apprendere*, que quer dizer agarrar, apoderar-se de alguma coisa (SILVA,1986). Aprendizagem é, pois, aquisição de um certo saber com ajuda do outro ou por si só. Segundo Pozo (2002), os primeiros vestígios de registro dessa atividade surgiram por volta de 3000 a.C. com o surgimento das primeiras culturas urbanas que exigiram formas de organização mais precisas.

Nasce, pois, a escrita e as primeiras escolas da história, representando formas e espaços em que se podem concretizar objetivos da aprendizagem formal. Contudo, a aprendizagem é uma constante ao longo da história da humanidade e da vida dos sujeitos humanos; não cessa de maneira alguma e, portanto, não pode ser restringida a muros e paredes escolares, ela admite inúmeras formas de relação sujeito aprendiz / objeto de aprendizagem, num movimento constante de interação.

Coll, Marchesi e Palácios (1996) asseguram que entre os anos vinte e sessenta aproximadamente, séc. XX, o termo aprendizagem referia-se exclusivamente a mudanças do comportamento observável. Esta posição era defendida pelo comportamentalismo, fiel a uma concepção empirista do conhecimento. Paulatinamente, o comportamentalismo foi diluindo-se e outras teoria da aprendizagem foram ganhando espaço, dentre elas a teoria do cognitivo.

A 'explosão cognitiva' que se produziu na psicologia paralelo à explosão informativa em nossa sociedade como consequência do uso generalizado das tecnologias "cognitivas" da informação, longe de trazer consigo uma teoria unitária, supôs uma multiplicação das alternativas teóricas sobre o funcionamento da mente humana (POZO, 2002, p. 82).

Dessa forma, Pozo (2002) defende a ideia de que as pessoas fazem muito mais do que simplesmente responder a reforço e punição como proposto pelo modelo comportamentalista. Respostas são sistematizadas, sistemas referentes à memória

são ativados e há a necessidade de uma constante reorganização de pensamentos e ideias. Aprendizagem é um processo mental ativo, e constitui-se como resultado de nossas tentativas em compreender o mundo, portanto é sempre uma construção e não uma simples réplica da realidade.

As teorias cognitivistas, por seu lado, enquadram o fenômeno da aprendizagem como o estudo das formas em que as cognições - percepções, atitudes e crenças - são modificadas pela experiência e afetam o comportamento. Esta abordagem identifica-se com a teoria da Gestalt, a qual se refere a aprendizagem enquanto processo que se dá a partir de *insights*⁵ e da compreensão das relações lógicas entre meios e fins e entre causa e efeito (MOREIRA, 2011).

A pessoa, no seu processo de aquisição de conhecimento, não interpreta o que ocorre em função de um simples de um acumular de sensações ou associações individuais, mas sim em função de uma estrutura global organizada ou “*gestalt*”⁶ (AGUIAR, 1989). A perseverança na estrutura global dos fatos e dos conhecimentos concede maior importância à compreensão do que a simples acumulação de conhecimentos.

Segundo Chiavenato (2003), é através da educação que o homem se desenvolve e coloca para fora todas suas potencialidades interiores, além do que assegura ao ser humano a oportunidade de exteriorizar seu talento criador e explorar suas potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas, num constante processo educacional, que pode ser apresentado de maneira “institucionalizada”. Além de ser exercido não só de modo organizado e sistêmico, como também pode ser desenvolvido de modo difuso, desorganizado e assistemático, como no lar e nos grupos sociais a que o indivíduo faz parte e os esforços do indivíduo em busca da aprendizagem tem como resultado a mudança no comportamento através da incorporação daquilo que foi aprendido.

⁵ Clareza súbita na mente, no intelecto de um indivíduo; iluminação, estalo, luz. *psic* compreensão ou solução de um problema pela súbita captação mental dos elementos e relações adequados.

⁶ Palavra alemã sem tradução equivalente em outra língua. Uma Gestalt é uma forma, uma configuração, o modo particular de organização das partes individuais que entram em uma composição. O todo está na relação das partes que o compõem.

O conhecimento é, dessa forma, resultado da aprendizagem e orienta novas aprendizagens. Nenhum conhecimento é produto de uma invenção casual, mas sim de um processo de reelaboração construtiva do conhecimento socialmente compartilhado; tal elaboração não possui caráter padrão devido à própria subjetividade humana. É nesse sentido que se torna condenável falar em transferência de conhecimento, visto que ignorar-se-ia o processo em que sucede as relações de troca e as impedâncias existentes. (WOOLFOLK, 2000).

Pode-se novamente mencionar Pozo (2002), que ressalta o fato de passarmos atualmente por uma “deterioração da aprendizagem”, devido à constante exigência por novos conhecimentos, saberes e práticas que propõem ao cidadão uma sociedade em ritmos acelerados e que exige constantemente novas aprendizagens, bem como a revitalização dos conhecimentos, o que vai além dos simples processos de reprodução. A demanda de uma aprendizagem constante e diversa é consequência do crescente fluxo de informações com iguais características. Esta demanda alcança todos os âmbitos da vida humana inclusive o ambiente organizacional.

1.1.1 Aprendizagem em grupo

A disciplina aprendizagem em equipe está baseada no domínio pessoal, pois é necessário que a equipe talentosa seja composta por membros talentosos e na visão compartilhada, porque a equipe precisa almejar resultados em comum. Entretanto, visão compartilhada e domínio pessoal não bastam. Existem inúmeras equipes com membros talentosos e que tem objetivos em comum, mas que não conseguem aprender junto. Uma orquestra pode ser composta por membros talentosos que querem tocar a mesma música, no entanto, o que realmente importa, é que eles saibam tocar juntos (BECKER, 2012).

Hoje, com o atual modelo de gestão democrática, quase todas as decisões são tomadas em equipe e, por isso, é imprescindível a aprendizagem em equipe. De acordo com Senge (2005), é preciso que as pessoas pensem e ajam juntas, mas “os membros da equipe não precisam pensar ‘igual’ [...] Porém, com a prática regular,

podem aprender a ser eficazes em conjunto”. A forma mais eficiente para se desenvolver a aprendizagem em equipe é o diálogo.

Senge (2005, p. 55) nos coloca que:

Durante o processo de diálogo, as pessoas aprendem como pensar juntas – não apenas no sentido de analisar um problema ou de criar novos conhecimentos compartilhados, mas no sentido de ocupar uma sensibilidade coletiva, na qual os pensamentos, as emoções, e as ações resultantes não pertencem apenas a um indivíduo, mas a todos eles juntos.

De acordo com Zaneli (2004), o desenvolvimento da compreensão compartilhada e do ajustamento mútuo necessário ao processo de aprendizagem é inibido ou facilitado pela interação social. No diálogo, as pessoas são encorajadas a exporem seus pressupostos, para que as demais possam refletir sobre eles.

Como um sistema de aprendizagem com processos eficazes, a organização aumenta sua capacidade estratégica, consolida predisposições para mudanças e estimula a formação de equipes de alto desempenho. Isto só é possível em condições de facilitação interativa para os grupos de trabalho. Ou seja, incentivar os questionamentos e reflexões em um clima de abertura. Assim, a base para desenvolver o pensamento estratégico na comunidade organizacional é o respeito entre as pessoas e o estabelecimento de condições favoráveis para que surjam questões decisivas da sobrevivência organizacional (ZANELI, 2004).

1.2 A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

Aprendizagem Organizacional de alguma forma sempre existiu mesmo no tempo das organizações artesanais. No início do século XX, a aprendizagem, no modelo taylorista de organização, consistia em especializar o trabalhador para operar em uma linha de montagem, e este não possuía uma visão geral, completa do processo de produção total. De cada trabalhador era esperado que realizasse apenas atividades padronizadas e parciais, num sistema mecânico de produção, e desse modo a capacitação profissional era considerada prejudicial (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Ainda de acordo com os autores acima citados, esse modelo estratégico de organização do trabalho, voltado para a eficiência e produtividade, constitui importante inovação no contexto histórico do desenvolvimento industrial e foi seguido por várias décadas, e está ainda hoje em vigor em algumas empresas.

Porém, nesse modelo, a falta de visão global e as limitações das habilidades dos trabalhadores acabaram por se tornar prejudiciais ao sistema de produção nas empresas. E estas, por serem organizadas por grupos de pessoas, se configuravam como mais complexas, não apresentando um funcionamento mecânico e estático, mas refletindo tanto estruturas mais informais, como as características da subjetividade e comportamento humano. Diante dessas características as organizações acabaram por se configurar como um espaço de conflitos e interesses individuais e também grupais, segundo Chiavenato (2003).

Segundo Carvalho (2004) a maioria dos autores de livros de Recursos Humanos direcionam o assunto aprendizagem para a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e hábitos profissionais, e que toda literatura que aborda tal tema enfatiza que para aprender algo o homem deve ter interesse em aprender.

Para Silva, Clementino e Bittencourt (2012), este interesse só é despertado se as modificações comportamentais propostas ao treinando não só contemplarem as atividades profissionais, mas sim, se houver também perspectivas por parte do treinando de desenvolver também seu lado pessoal, e afetivo, atendendo assim ao binômio interesse organizacional e interesse pessoal de modo que a aprendizagem atua diretamente na construção do ser humano como um todo.

Diante das constatações sobre comportamento organizacional e os reflexos na produtividade, inclusive ao trazer resultado contrário ao esperado, a estrita observância as regras, por não permitir a criatividade e inovação, valores como: aprendizagem, autonomia, flexibilidade e mudança organizacional passaram a ser buscados pelas organizações, de acordo com Chiavenato (2003).

Diante da evolução e consequente busca por mudança alguns modelos têm sido propostos e experimentados no âmbito das organizações visando a adequar as novas necessidades. O modelo da abordagem central de Senge tem funcionado, e

este conceito tem evoluído com a descrição das características da própria organização. A organização que aprende é uma atitude ou filosofia do que a organização pode tornar-se. Segundo Daft (1999, p. 457) aborda:

A organização que aprende pode ser definida como aquela em que todos estão engajados na identificação e solução de problemas, permitindo à organização continuamente experimentar a mudança e melhorar, aumentando assim sua capacidade de crescer, aprender e atingir o seu propósito. A ideia essencial é a solução de problemas em contraste com a organização tradicional projetada para a eficiência.

Todos têm a capacidade de aprendizado, o organismo humano é destinado à ação e realiza seu destino aprendendo a agir. Suas criações sociais (organizações, grupos, instituições, governos) não podem se comportar de maneira diferente, desde que se coloquem em ação; sendo assim, todas as organizações aprendem (AMATUCCI, 1999).

O conceito de aprendizagem organizacional está relacionado a ideia de inovação social e tecnológica nas organizações. Dessa maneira, o conceito de aprendizagem organizacional refere-se a institucionalização de regras, aos procedimentos e aos estilos gerenciais que promovem a captação e o processamento rápido das informações novas permitindo o questionamento contínuo dos padrões cognitivos e técnicos predominantes no sistema organizacional em um dado momento (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 56).

Assim, as organizações podem adaptar-se rapidamente às mudanças que ocorrem em seu setor produtivo e conquistar vantagem competitiva. Segundo Daft (1999), uma organização que aprende significa fazer mudanças específicas nas áreas de liderança, estrutura horizontal, *empowerment*⁷, compartilhamento de comunicação/informação, estratégia emergente e cultura forte.

⁷ É um **conceito** de Administração de Empresas que significa "descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades.

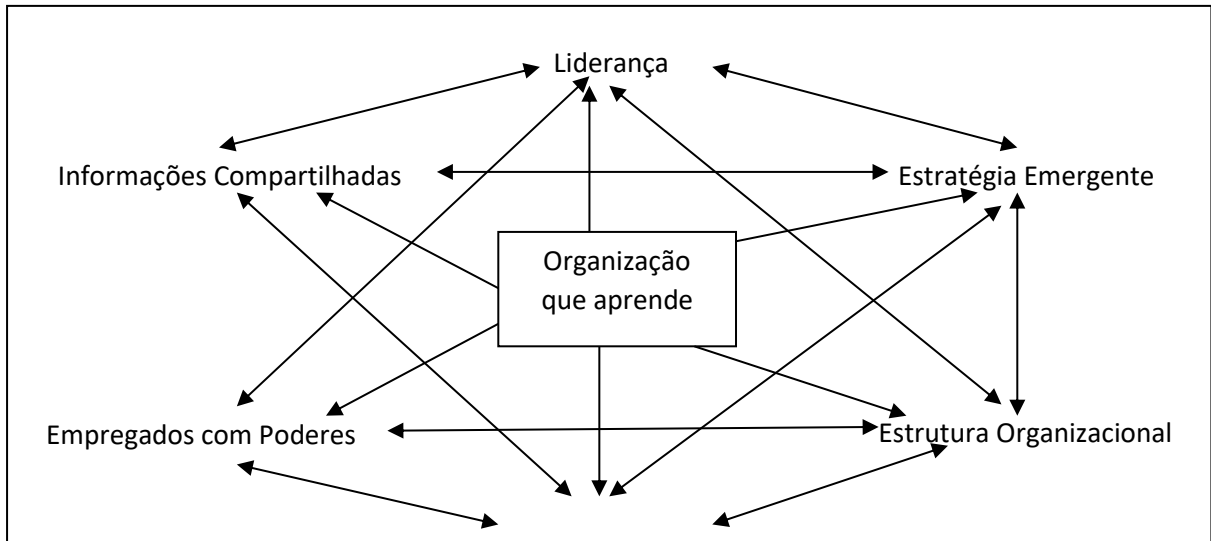


Figura 01: Rede dos Elementos Interativos em uma organização que Aprende
Fonte: Daft (1999 p. 458)

Desta forma, conforme ilustra a figura 01, nas organizações que aprendem todos se comunicam e trabalham juntos, criando uma enorme inteligência e flexibilidade para lidar com o ambiente que muda rapidamente, com isso aumenta-se substancialmente o tamanho do cérebro da empresa.

1.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO ESCOLAR

A aprendizagem organizacional aplicada à organização escolar foi inicialmente abordada por Aguerrondo (1996, p. 13) afirmando que:

A distância hoje reconhecida na América Latina, entre o que deveria ser e quais são os resultados da educação, não pode ser explicado com uma visão restrita que transformar em "bode emissário" nenhum dos atores (políticos, professores) ou qualquer um dos níveis ou componentes da educação. É o conjunto de elementos que constituem o sistema educacional que se mostra obsoleto.

Desta forma, algumas vezes, o empresarial é visto pelo mundo dos educadores somente a partir de uma orientação para o lucro levando a uma nulidade e nenhuma utilidade para a educação. A perspectiva tradicional pensa a gestão e a organização a partir do paradigma do controle, levando a regular, controlar e normalizar objetivando prevenir erros e cumprir com os objetivos da organização.

Contudo, há uma outra forma de pensar a organização, e esta é a partir da perspectiva da aprendizagem organizacional, que implica em reconhecer e corrigir

erros e também em aumentar a flexibilidade da organização possibilitando a aprendizagem de modos de fazer mais significativos que impliquem em novas respostas frente a cada novo desafio com características cada vez mais complexa. (AGUERRONDO, 1996).

Para Senge (2005), o mundo tem passado por inúmeras transformações o que implica em mudanças no mundo do trabalho e em todas as formas de organização humana, inclusive as escolas. Na atualidade, as escolas têm enfrentado muitas pressões que lhe são específicas, sendo desconhecidas por outras formas de organização. Essas pressões se dão devido as inúmeras transformações sociais e tecnológicas em que as mesmas estão inseridas.

A aprendizagem organizacional no contexto da gestão escolar envolve pensar a diversidade de obstáculos e também de facilitadores da aprendizagem a fim de garantir uma educação de qualidade e que atenda às necessidades emergentes e em constante mudança.

Oliveira (2009, p. 58) considera como princípio da aprendizagem organizacional o fato que esta se dá pela apropriação das aprendizagens tanto individuais quanto coletivas e diante disso a aplicação desse princípio de gestão escolar ocorre pela necessidade de desenvolvimento de algumas características nas escolas, sendo elas:

- A construção de um projeto comum;
- O desenvolvimento da consciência e de atitudes de si mesmos e dos outros voltadas para o compartilhar e disseminar o conhecimento;
- Diálogo como prática ativa e a tomada de decisões que possibilitem a transformação de pensamento e conhecimento do nível individual para o coletivo;
- Mobilização de competências e ações que visem a objetivos comuns;
- Maior clareza e compreensão das relações de interdependência e de mudança para então possibilitar uma melhor maneira de lidar com as contradições que são características à gestão escolar.

Desta forma a escola se configura como um espaço de encontros, um local para aprender e aprender a aprender a partir da interação entre os diversos atores envolvidos, de modo que cada um possa desenvolver-se e ajudar a desenvolver a escola enquanto organização de educação. Neste contexto, o aprender não está apenas para os alunos, mas, envolve todos os envolvidos direta e indiretamente. Abrange todos os níveis, desde os alunos, professores, e colaboradores até as famílias dos alunos e a comunidades.

1.4 OBSTÁCULOS E ESTÍMULOS PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nos tempos atuais, a mudança está produzindo efeitos que nunca ocorreram antes. Antigamente o passado representava uma base aceitável para se prescrever o que seria o futuro, bastava conhecer os dados históricos para se prever o comportamento do futuro. A era da estabilidade e da previsibilidade pertence ao passado e não volta mais. Estamos na era da ruptura (CHIAVENATO, 2004).

As mudanças no cenário atual se diferenciam das anteriores pelo seu caráter acelerado e interdependente. A violência em que o contexto se altera tem prejudicado a compreensão do momento, produzindo uma espécie de vácuo, como uma sensação de vertigem ou um salto no vazio. Desorientação, dúvida e confusão são alguns dos sentimentos, provocados por estes tempos de futuro incerto, o que tem levado especialistas das mais diferentes matrizes do saber a suspeitarem de uma crise de identidade nas atuais sociedades (FREITAS, 2002).

Ao se falar em cultura organizacional, de acordo com Chiavenato, refere-se ao conjunto de hábitos e crenças que são institucionalizados por meio de normas, valores, atitudes e expectativas que são compartilhados por todos os membros da organização. Refere-se ainda ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que diferencia uma organização de outra. É o modo de pensar e de agir estabelecido dentro da organização (CHIAVENATO, 2004).

A essência da cultura de uma empresa se manifesta no modo como esta realiza seus negócios, trata seus clientes e funcionários, no grau de autonomia e liberdade oferecido e ainda o grau de lealdade expresso pelos funcionários em relação a

empresa. E desta forma, por se tratar de algo já institucionalizado e que o fazer acaba por ser meras repetições, a cultura organizacional pode funcionar como obstáculos para a aprendizagem organizacional por implicar em um novo modo de ver e perceber e não apenas em modos diferentes de se fazer a mesma coisa (CHIAVENATO, 2004).

A resistência é apresentada como a maior dificuldade de se implementar uma mudança, e muitos esforços são dedicados a procurar meios para superar essa resistência. Geralmente as pessoas resistem à mudança porque esta traz prejuízos a elas. E as prejudica não somente por questões psicológicas de medo e incerteza, mas por algumas razões bem claras, a maioria das iniciativas de gerenciamento da mudança confere pelo menos para alguns, mais trabalho, menos salário ou demissão. Se isso não fosse verdade, provavelmente não haveria resistência. Trata-se de um fenômeno multifacetado, e é possível pensar em uma situação em que haja resistência à mudança mesmo quando as pessoas têm vantagem com ela (GRAY, 2004).

Hernandez e Caldas (2001, p. 89) expõem um modelo de resistência individual às mudanças que compreendem uma série de sete estágios. São eles: 1) Exposição à Mudança ou Inovação, 2) Processamento Inicial, 3) Resposta Inicial, 4) Processamento Estendido, 5) Aceitação e Resistência Emocionais, 6) Integração do modelo, 7) Conclusão. Estes sete estágios podem resultar em quatro tipos de diferentes resultados: a) adoção espontânea da mudança; b) decisão para se superar a resistência à mudança; c) adoção de um comportamento resistente; d) indecisão.

Dentre as contribuições dedicadas à identificação de aspectos facilitadores, Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001), agrupam as condições ideais para a aprendizagem em três categorias: fatores contextuais, que interagem com variáveis psicológicas, que, por sua vez, interagem com características comportamentais típicas.

Como fatores contextuais, figuram: a tolerância em admitir erros, ou seja, a ausência de punição quando as pessoas erram; a *issue orientation*, tendência de julgar com base muito mais em fatos do que em interesses políticos, status ou preferências e opiniões pessoais; o igualitarismo nas práticas de divisão de poder e responsabilidade; o comprometimento de toda a organização em aprender. As variáveis psicológicas resumem-se a duas: a dúvida, como pré-condição psicológica para o questionamento; e, em compensação, o senso

de segurança psicológica, dado que o reconhecimento da existência de dúvida geralmente causa desconforto às pessoas. As características comportamentais essenciais à aprendizagem são: o acesso a informações e a plena e honesta transparência destas; o incentivo ao questionamento e à visão crítica; a propensão a deixar de lado crenças e interesses pessoais, reconhecendo novas perspectivas e interpretações emergentes; e, finalmente, a accountability, ou seja, a assunção da responsabilidade pelas próprias ações e suas consequências, porém acompanhada da vontade de adotar medidas corretivas e de experimentar (CALDEIRA; GODOY, 2011, p. 518).

Para Friedman, Lipshitz e Overmeer *apud* Godoy (2011), a aprendizagem organizacional pode ser favorecida por diferentes combinações de seis estratégias básicas: a combinação da aprendizagem com o objetivo instrumental; a geração de incerteza ótima; e o controle do processo articulado de aprendizagem; a quarta representa o formato das conversas; a quinta se refere ao modelo adotado; e a sexta consiste no mapeamento da aprendizagem. Além dessa combinação de estratégias, a aprendizagem é facilitada quando a organização aprende a aprender, substituindo atos de controle e de prognóstico por hábitos de questionamento e experimentação.

E ainda, de acordo com Chiavenato (2004) para que a mudança ocorra, é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e a excelência da organização. Estes podem funcionar tanto como estímulos quanto como obstáculos na medida em que são ou não satisfeitos.

2 METODOLOGIA

Para este estudo optou-se por uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória possui como característica tornar os problemas, a serem pesquisados, mais explícitos e dessa forma possibilita uma visão geral acerca de um determinado tema ajudando a desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias a partir da formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis. (GIL, 2002). Lakatos e Marconi (2010) explica que o estudo descritivo objetiva a observação, registro, análise e correlação de fatos e/ou fenômenos, sem que sejam manipulados, a fim de descobrir e observar esses fenômenos buscando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los com o propósito de conhecer a sua natureza.

O método utilizado foi o indutivo, este prevê que pela indução o pesquisador pode chegar a uma lei geral por meio da observação de certos casos particulares sobre o objeto (fenômeno/fato) observado. Nesse sentido, o pesquisador sai das constatações particulares sobre os fenômenos observados até as leis e teorias gerais (LAKATOS; MARCONI, 2010). A abordagem utilizada foi a qualitativa, na qual por característica este método procura explicar o porquê das coisas, porém, não as quantificam e nem se propõe a provar fatos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto as técnicas de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e entrevista. De acordo com Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é toda pesquisa desenvolvida com base em materiais elaborados e publicados anteriormente que poderão ser consultados e darão suporte ao trabalho de campo e tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Já a entrevista é explicada por Cervo e Bervian (2002) como uma das principais técnicas de coletas de dados, onde há o encontro entre entrevistado e entrevistador e por meio do qual as informações sobre determinado assunto são obtidas. Nesse tipo de técnica de coleta de dados há uma indagação direta, realizada com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistador.

A entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) utilizada conteve 09 (nove) perguntas e foi feita com diretores de escolas municipais de Cacoal (RO), esse adaptado de Oliveira (2008). Aplicada nos meses de março e abril de 2016, a entrevista foi dividida em três tópicos básicos sobre aprendizagem organizacional: 1º) sobre aprendizagem organizacional, 2º) sobre as contribuições para a aprendizagem organizacional e 3º) sobre os fatores organizacionais e gerenciais necessários ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional na gestão escolar.

Quanto à amostra da pesquisa, há 24 escolas municipais em Cacoal, porém, para o estudo intencionou-se em ser aplicada em 17 (dezessete) escolas, recorrendo a utilização de uma amostra não-probabilística por acessibilidade, por nem sempre ser possível o acesso a população total (todas as escolas), sendo necessário realizar a pesquisa com parte da população, a que se tem acesso na ocasião da pesquisa. A pesquisa foi então realizada em 15 (quinze) escolas municipais de Cacoal, onde duas recusaram por não haver interesse em participar da pesquisa.

O artigo foi estruturado conforme o Manual de Elaboração do Artigo Científico do curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles elaborado por Silva, Torres Neto e Quintino (2010). Os sujeitos da pesquisa foram identificados, sendo denominados de E1 a E15, visando o sigilo quanto aos dados e opiniões estabelecidos na pesquisa, utilizando assim, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A). A pesquisa respeita a moral dos trabalhos envolvidos, sendo todos os autores utilizados mencionados na pesquisa, não havendo qualquer tipo de plágio ou fraude por parte do autor, conforme o Termo de Isenção de Responsabilidade (ANEXO B).

Todos os dados foram analisados e organizados objetivando aprofundar a análise do conteúdo e das informações obtidas com os gestores das escolas públicas municipais de Cacoal. Para tal, recorre-se a análise de conteúdo como técnica de pesquisa abordada por Michel (2015), na qual busca-se dados em textos, falas, e informações já colhidas e analisadas após coleta.

3 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada feita com os gestores de quinze escolas municipais de Cacoal (RO), onde os participantes responderam qualitativamente sobre diversos aspectos sobre a aprendizagem organizacional, seus estímulos e obstáculos. Com base nesses dados foi possível gerar informações capazes de responder aos objetivos da pesquisa.

3.1 SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Com entrevista semiestruturada dividida em três partes, buscou-se nesse primeiro momento esclarecer aspectos da aprendizagem organizacional na visão dos gestores escolares.

Em relação a isso, perguntou-se quais palavras vem à mente dos gestores quando falamos sobre aprendizagem organizacional. Em sua maioria, os gestores citam as palavras planejamento, organização e coletividade. Para eles, a

aprendizagem organizacional remete a construção, incentivo e planos políticos pedagógicos que as escolas possuem para promover o conhecimento da comunidade a qual está inserida.

Tais palavras levantadas pelos gestores remetem ao que Moreira (2011) afirma em sua obra. Nela, o autor se refere à aprendizagem como uma construção de ideias que vão, a partir de informações dadas por agentes formadores de informações, gerando compreensão das relações lógicas entre fins e efeito.

Os gestores escolares devem ter em mente quais setores são importantes para que esse desenvolvimento seja realizado dentro do âmbito da organização. Assim, afim de conhecer a opinião dos gestores sobre quais setores da instituição deve haver atividades desse gênero, foram indagados a eles sobre os setores onde associam a aprendizagem organizacional. Os gestores de 7 (sete) escolas (E1, E5, E6, E8, E9, E10 e E12) acreditam que os setores responsáveis para desenvolver esse papel na instituição são os setores de gestão escolar, coordenação, direção, administração e equipe docente da escola, justificando suas respostas conforme o extrato de verbalização de alguns gestores a seguir:

“Porque sendo assim os professores terão apoio para desenvolver um trabalho de qualidade.” (E1)

“Pois são os profissionais que trabalham diretamente com o currículo escolar.” (E5)

“Porque é o elo entre docente e discente.” (E6)

“Pois promove bem estar, integração e interação entre os membros da escola.” (E8)

Gestores de 5 (cinco) (E2, E4, E7, E13 e E15) escolas acreditam que deve haver uma interação com todos os setores da instituição, mencionando que todos os profissionais da educação devem estar preparados para atender a comunidade escolar no que se trata de qualidade de ensino e aprendizagem. Além de destacar que todos os indivíduos estão em contínua interação de aprendizagem e de troca de experiências de cunho educacional, e por isso deve haver essa interação entre todos os setores.

Referente a isso, os cinco gestores, levam em consideração a informalidade que existe dentro da instituição, citando que em todos os setores há a oportunidade de ter aprendizagem organizacional, pois estão sempre aprendendo um com o outro

em diversos momentos de convivência escolar. Assim, observa-se que as experiências dos gestores contam pontos para que a aprendizagem seja mais leve e positiva para todos os colaboradores.

Os gestores das demais escolas (E3, E11 e E14) acreditam que os setores são: sala de aula e os demais agentes que interagem com os alunos. Justificando que nesses setores os conhecimentos acontecem de forma contínua, podendo gerar novos conhecimentos ou aprimorar conhecimentos pré-existentes dos alunos.

Zaneli (2004) explica que a forma mais eficaz de se obter aprendizagem organizacional é através dos diversos setores de uma organização, com um sistema de aprendizagem com processos eficazes e condizente com os objetivos a serem alcançados dentro de qualquer organização. Segundo o autor, o ajustamento mútuo das estratégias de aprendizagem organizacional desenvolve, estimula e cria condições favoráveis para florescer o conhecimento de todos envolvidos com a instituição.

A aprendizagem organizacional deve ser gerida por pessoas preparadas para lidar com qualquer adversidade encontrada dentro do processo de implementação e desenvolvimento de suas atividades. E como tema principal do presente trabalho, saber o que realmente é a aprendizagem organizacional na opinião dos gestores das escolas é ponto chave para essa discussão.

Partindo disso, indagou-se acerca da opinião dos gestores sobre o que é aprendizagem organizacional, onde pede-se para citar pelo menos três significados e em seguida descrever como funciona o processo de aprendizagem organizacional na instituição. Assim sendo, todos os gestores reconhecem que aprendizagem organizacional significa, sobretudo, compromisso, dedicação e interação.

Para eles, o processo funciona com o comprometimento de todos os envolvidos com a escola, onde somam-se conhecimentos para obter resultados de excelência. E isso se dá no planejamento de aulas, desenvolvimento de temas específicos para serem tratados em sala de aula, na prática pedagógica em si, em novos conhecimentos através de dinâmicas e experiências profissionais dos

docentes. Mencionam também acerca da aprendizagem cultural e de aprendizagem com o líder, onde há a junção de diversos conhecimentos para melhorar o rendimento e a produtividade, inovando as práticas de educação.

Tais fatos levantados pelos gestores condizem com a ideia de Senge (2005), explicando que durante o processo de diálogo e de trabalho em equipe, as pessoas aprendem a pensar juntas e desenvolver conhecimentos que podem ser compartilhados de forma conjunta. Para o autor, a prática regular desse tipo de atividade faz com que as pessoas se engajem mais e, a partir de opiniões diversas, produzam conhecimento útil e eficaz para o plano de aprendizagem organizacional de qualquer tipo de organização.

3.2 DIFICULDADES E FACILIDADES PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DENTRO DAS ESCOLAS

Lidar com a aprendizagem organizacional nas escolas públicas pode ser um desafio e tanto para os seus gestores, dificuldades e facilidades podem ser identificadas no momento de aplicação de um plano de aprendizagem organizacional. Oliveira (2009) explana que a aprendizagem no contexto da gestão escolar envolve pensar em uma série de diversidades de obstáculos a serem enfrentados. Porém há agentes facilitadores da aprendizagem desenvolvidas especificamente para garantir uma educação de qualidade e que atenda às necessidades da comunidade a qual se está inserida. Assim, foi questionado aos gestores quais foram as dificuldades e facilidades eles enfrentaram na instituição onde trabalham.

Entre as dificuldades enfrentadas para a implantação da aprendizagem organizacional os gestores salientam que seria a falta de comprometimento de alguns alunos e profissionais, a ausência de um espírito de equipe pela parte administrativa, rotatividade de profissional, interferência de outras entidades na escola, mudanças de leis, falta de estímulo da família dos alunos e o comodismo de alguns profissionais. Estes são os mais vistos nas escolas, o que vem a interferir negativamente para o desenvolvimento saudável de um plano de aprendizagem organizacional.

O fato de nem sempre todas as pessoas estarem envolvidas com a aprendizagem organizacional de uma instituição também é abordado por Oliveira (2009), onde salienta que o princípio da aprendizagem se dá pela apropriação das aprendizagens tanto individuais quanto coletivas e, a partir do estímulo do próprio indivíduo, é possível construir um local para aprender a aprender. Nesse contexto, o aprender não está apenas em um conjunto de indivíduos (alunos, por exemplo) e sim para todos os envolvidos diretamente e indiretamente com a instituição. Com a falta desse comprometimento de algumas das partes, a dificuldade pode ser encontrada, mas com a construção de um projeto comum, mobilização e diálogo podem ser sanadas.

Quanto às facilidades encontradas para estabelecer a aprendizagem, os gestores citam: motivação do quadro de professores e alguns alunos, organização, metodologia, recursos pedagógicos, ambiente propício, funcionários capacitados e o empenho da equipe pedagógica. Para eles, a facilidade é ter profissionais que se interessam e levam o projeto adiante, onde a aprendizagem sistêmica e em grupo torna o ambiente propício para desenvolver atividades de interesse a todos.

É possível observar que a cultura organizacional dentro das instituições diz muito a respeito de como a aprendizagem organizacional é desenvolvida. Para Chiavenato (2004) o conjunto de hábitos e crenças dentro da organização podem servir tanto como facilidade para desenvolvimento de planos de aprendizagem organizacional como dificuldade, dependendo da maneira que os colaboradores lidam com as atividades propostas. Portanto, ter profissionais cientes da importância e que trabalham em conjunto para a eficácia dos projetos institucionais é fundamental no processo da aprendizagem organizacional.

Outros pontos a serem analisado em relação a aprendizagem organizacional são as contribuições que são dadas às instituições pelas entidades governamentais do município, abordados no tópico a seguir.

3.3 SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Esta etapa da entrevista buscou conhecer as principais contribuições das entidades governamentais para a aprendizagem organizacional nas escolas municipais da cidade e qual o papel da secretaria da educação nesses casos. No primeiro momento foi questionado se os gestores consideram o trabalho da secretaria da educação importante para a melhoria da gestão escolar, pedindo que citasse pelo menos quatro contribuições de melhorias.

Unânime em todas as escolas pesquisadas, todos afirmaram que a secretaria da educação é de suma importância para gestão escolar. Entre as contribuições, os gestores destacam como principais os recursos que são enviados, os incentivos e a busca pela melhoria de salários dos profissionais que estão inseridos nas instituições. Destacam também a disponibilidade para formação continuada dos profissionais, capacitação segmentada aos setores de administração, professores e demais funcionários. Alguns gestores mencionam que a secretaria oferece financiamento de projetos para aprimorar o trabalho dos profissionais, além de disponibilizar aparelhos tecnológicos para aulas e transporte escolar para alunos que moram distantes das escolas.

Podendo ser considerado como agente facilitador da aprendizagem organizacional, a Secretaria de Educação intervém de maneira positiva para que isso ocorra, onde agrupa condições ideais para a aprendizagem em três categorias, citadas por Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001): fatores contextuais, variáveis psicológicas e as características comportamentais. Para os autores, essas condições combinadas em diferentes casos levam as pessoas a desenvolverem a aprendizagem organizacional com mais facilidade.

Em seguida, questiona-se a respeito das contribuições da secretaria de educação para melhorar os exercícios das funções dos gestores da instituição. Nesse questionamento, indaga-se também quais foram os conhecimentos adquiridos, se eles têm oportunidade de aplicar esses conhecimentos no desempenho de suas funções e o que poderia aplicar hoje em dia em suas instituições para melhorar as atividades na mesma.

Para eles, as contribuições da secretaria serviram para liderar com autoridade e não com autoritarismo. Ensinou para os gestores como falar e agir no momento certo, respeitando as individualidades e grau de comprometimento dos colaboradores. Destacam também o ensinamento de gastar o dinheiro da escola de maneira eficiente e correta, ensinando como adquirir corretamente os materiais necessários para o ambiente escolar, além da merenda escolar.

As contribuições vieram para enriquecer ainda mais a aprendizagem de todo o quadro técnico, apoiando os professores nas formações, no planejamento de aulas, nas aplicações de avaliações e em estratégias e metodologias aplicadas em sala de aula de maneira prazerosa e qualitativa. Enfim, eles têm espaço para aplicar os ensinamentos em sua gestão, visando a melhoria de todo o processo do aprender.

Ainda conforme os autores Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001), a combinação da aprendizagem organizacional com o objetivo instrumental, o diálogo e a oportunidade que se dá de formação é facilitada quando a organização aprende a aprender, substituindo atos antes comuns por hábitos de questionamento e experimentação. Portanto, investir nas instituições escolares tem importante papel para o desenvolvimento de processos estruturados, objetivos e de comum caminho para todos dentro da organização.

Alguns gestores complementam ainda mais suas respostas, destacando o papel da secretaria de educação para as unidades escolares, demonstrados pelo extrato de verbalização a seguir:

“Tem contribuído e muito. Tudo que sei hoje no meu trabalho e como gestora aprendi que devo envolver toda a equipe, os funcionários e os pais dos alunos, pois percebi que os familiares são peça-chave no aprendizado e na melhoria dos resultados da escola.” (E11)

“Contribuiu muito, devido a autonomia ao gestor. Aprendi a desenvolver trabalho em equipe e valorizar os colegas de trabalho.” (E12)

“Sim, por meio da Secretaria consegui realizar na UNIR uma pós-graduação em Gestão Escolar, a qual abriu novos horizontes em relação à gestão. Participei também de outros cursos oferecidos pelo Ministério da Educação, todos eles de suma importância para a função que ora exerço. Esporadicamente participo de encontros em Porto Velho, os quais sem dúvidas somam com os conhecimentos existentes. Exemplos: a) Participar de todo processo de aquisição, recebimento e confecção da Merenda Escolar obedecendo a Legislação vigente; b) Valorização do Conselho Escolar como grande parceiro nas tomadas de decisões; c) Estratégias a serem utilizadas para que possamos conseguir resultados satisfatórios.” (E13)

Assim, é possível observar que a secretaria tem importante papel para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional nas escolas municipais da cidade e que sem o seu envolvimento poderia trazer resultados insatisfatórios no cotidiano e também na passagem de conhecimento para os alunos. Assim, saber dos fatores que são necessários e que levam ao desenvolvimento efetivo da aprendizagem organizacional será discutido no tópico a seguir.

3.4 SOBRE OS FATORES ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS NECESSÁRIOS AO DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESCOLAR

Nesta última etapa da entrevista, questionou-se sobre aspectos que os gestores julgam necessários para o desenvolvimento da aprendizagem nas escolas. No primeiro momento, perguntou-se quais características o gestor acha que a instituição que gere deve ter para que haja aprendizagem organizacional.

Os gestores, dotados de colocar planos em execução dentro das escolas, se veem muitas vezes cercados de pessoas que devem ser incentivadas. Assim, os gestores das escolas E1, E3, E6, E7, E9, E11 e E14 revelam que para haver um desenvolvimento eficiente da aprendizagem organizacional são necessários regras, projetos claros, informações atualizadas e espírito de equipe. Além de planejamento e persistência nas ações a serem desenvolvidas para isso.

As palavras organização, respeito e comprometimento são unânimes na visão dos gestores, levando à intenção de ter na gestão escolar uma flexibilidade em lidar com as atividades que envolvem a aprendizagem organizacional. Condizente com isso, a questão do compartilhamento de ideias, sugestões e da participação ativa dos envolvidos com a escola é um fato destacado pelos diretores.

Na mesma linha de raciocínio, os gestores das escolas E2, E4, E5, E8, E10, E12, E13 e E15 enfatizam que o espírito coletivo e a receptividade com a aprendizagem organizacional devem fazer parte do desenvolvimento da instituição. Destaca-se ainda (E5) o desejo de haver colaboradores formados em serviço social para uma melhor performance.

Para os gestores, ter em sua proposta pedagógica a formação em serviço social é prioridade, pois melhora o desempenho de todas as funções escolares. É necessário um olhar futurístico, com gestores capazes de identificar as necessidades de sua unidade escolar e elaborar um plano de ação visando soluções para as questões do cotidiano escolar. Mencionam também o desejo de ter os pais dos alunos participativos para apoiá-los nas atividades extracurriculares.

Silva, Clementino e Bittencourt (2012), salientam que este interesse só é despertado se as modificações comportamentais propostas ao treinando não só contemplarem as atividades profissionais, mas sim, se houver também perspectivas por parte do treinando de desenvolver também seu lado pessoal, e afetivo, atendendo assim ao binômio interesse organizacional e interesse pessoal de modo que a aprendizagem atue diretamente na construção do ser humano como um todo. Portanto, o desejo em ter mais pessoas apoiando o desenvolvimento dos planos escolares é citado como uma forma de atrair motivação aos que estão desempenhando papéis de importância dentro da instituição.

Para encerramento da entrevista, questiona-se quais características do gestor escolar contribuem para que haja aprendizagem organizacional. A maioria destaca o posicionamento de ser um líder, alguns enfatizando que não o papel de chefe. Para os gestores, é preciso respeitar as individualidades de cada um dentro de sua função na instituição e acima de tudo amar o que faz.

Todos os entrevistados salientam que a parceria com todos envolvidos é uma característica fundamental para que haja aprendizagem organizacional e conseqüentemente o seu desenvolvimento eficiente. Tais pontos destacados revelam que os gestores querem que haja também a transparência no processamento das atividades, pois desenvolver um plano de aprendizagem sem confiança pode levar à falha de todo o plano.

Assim, observa-se que os gestores enfatizam que para levar a aprendizagem organizacional adiante na instituição é fundamental que haja envolvimento, capacitação, respeito e responsabilidade com a escola. Ter metas a serem alcançadas, priorizar a formação e a organização de tempo e espaço para que a

formação do aprender aconteça para todos os setores da escola, para eles, é importante também olhar tudo dentro da escola e priorizar a aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aprendizagem organizacional é uma das mais importantes ferramentas para as organizações atingirem sucesso em suas atividades diárias. Buscando constantemente a eficiência em todos os processos e atividades dentro das organizações, os gestores têm se atentado a adquirir conhecimento e implantar formas inteligentes para melhorar a sua performance. Diante disso, a pesquisa objetivou conhecer como os gestores das escolas municipais de Cacoal (RO) vêm tomando decisões a respeito da aprendizagem organizacional e gerenciando essa ferramenta afim de obter sucesso em suas atividades.

Por meio de uma entrevista semiestruturada, os gestores responderam acerca de diversos assuntos pertinentes à aprendizagem organizacional dentro do setor educacional, possibilitando compreender como tal ferramenta foi sendo desenvolvida dentro de cada escola municipal. Nela, indagou-se sobre a visão que os gestores têm a respeito do conceito de aprendizagem organizacional, características presentes na escola e apoio que tinham das entidades responsáveis pela implantação dessa ferramenta.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados e atendeu às expectativas da autora, desde a demonstração de como fora implantada a aprendizagem organizacional até a forma como conduzem dentro da instituição. É possível observar que os gestores estão preocupados em dar o melhor de si para que atinjam sucesso em todo o processo, demonstrando que as escolas municipais têm gestores preocupados em trazer o melhor da educação para a comunidade, a qual está inserida. E por se tratar de um município em constante crescimento, faz-se desse ponto um diferencial entre as escolas municipais e estaduais do município.

Em relação a visão que os gestores têm do conceito de aprendizagem organizacional, observa-se que estão cientes do significado e da importância dela, fazendo o que é necessário para envolver todos os colaboradores com o projeto para

direcioná-lo ao melhor caminho. A melhoria da forma de repassar conhecimento para os alunos é a principal meta dos gestores das instituições pesquisadas.

Quanto as dificuldades e facilidades encontradas para a aprendizagem organizacional dentro das escolas, é possível verificar que os gestores lidaram e estão lidando bem com elas. Os gestores se mostram contentes com o apoio advindo da secretaria da educação para o fortalecimento da aprendizagem organizacional dentro da escola. Para eles, sem o apoio da secretaria, não seria possível demonstrar tais resultados como estão tendo em sua gestão. Assim, observa-se que ao se tratar das dificuldades, características comuns são encontradas como falta de empenho de alguns profissionais e materiais pedagógicos que possibilitariam uma melhor dinâmica dentro da instituição, mas que estão sendo trabalhadas dentro da mesma.

Portanto, contribuições sobre a aprendizagem organizacional e os fatores organizacionais necessários para o seu desenvolvimento dentro das organizações estão constantemente em sintonia, uma vez que uma depende da outra para atingir resultados positivos para a instituição. Desta maneira, fica evidente que o trabalho desenvolvido pelos gestores com a aprendizagem organizacional é reflexo de todo o empenho dos colaboradores que exercem funções diversas dentro da organização, mas que se complementam dentro de cada processo. E nesse sentido, o estudo contribui para demonstrar como o trabalho está sendo o comprometimento de cada gestor junto à aprendizagem organizacional.

Entre as características principais dos gestores observadas no estudo, destacam-se o comprometimento, disciplina e o desejo de companheirismo dentro do âmbito escolar. Para eles, tais pontos são essenciais para melhorar cada vez mais o processo de aprender a aprender, benéfico para todos da instituição, e isso é observado na fala dos entrevistados quando perguntados sobre todos os temas que envolvem o programa de educação.

O presente estudo destaca também o papel da secretaria municipal de educação em todo o processo de conhecimento, implantação e capacitação da aprendizagem organizacional dentro das escolas pesquisadas. Por meio disso, os gestores conseguem estabelecer critérios e aplicar as diretrizes corretamente e,

também, contam com o auxílio para possíveis interferências negativas na aprendizagem organizacional.

Assim, faz-se necessário que as interações entre secretaria, colaboradores e a comunidade escolar sejam fortalecidas e incentivadas cada vez mais para não cair em um processo exaustivo e sem interesse.

Sugere-se então que os gestores continuem desenvolvendo esse importante papel dentro das escolas, catalisando diversas formas para que isso aconteça de maneira ágil e com respeito a todos envolvidos no processo. Continuar o processo de desenvolver em cada colaborador o espírito coletivo e de comprometimento com as atividades pode ser fundamental para que os resultados sejam sempre positivos.

A pesquisa teve como principal fator limitante o desinteresse de duas escolas em participar da pesquisa, o que poderia trazer mais resultados ao presente estudo das escolas municipais de Cacoal (RO).

Para trabalhos futuros, recomenda-se aos discentes realizar pesquisas sobre como a secretaria da educação planeja junto às escolas a implantação da aprendizagem organizacional, o envolvimento de outros colaboradores com o processo estudado e uma pesquisa sobre a aprendizagem organizacional em escolas privadas do município.

REFERÊNCIAS

1 AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma**. São Paulo: Atlas, 2003.

2 AGUERRONDO. I. **La escuela como organizacion inteligente**. Buenos Aires, Argentina: Troquel Educaciona, 1996.

3 BECKER, T. **A contribuição das cinco disciplinas de Peter senge para a gestão escolar democrática congresso internacional das faculdades**. est, 1, 2012, São Leopoldo. Anais do Congresso Internacional da Faculdades EST. São Leopoldo: EST, v. 1, 2012. | p.221-231. Disponível em: <file:///C:/Users/Simone/Downloads/47-643-1-PB%20(1).pdf> Acesso em 20 dez. 2015

4 CARVALHO, R. E. **Educação inclusiva: com os pingos nos “is”**. Porto Alegre: Mediação, 2004.

5 CALDEIRA, A. GODOY, A.S. **BARREIRAS E INCENTIVOS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 4, p. 513-530, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/944.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2015

6 CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Printice Hall, 2002.

7 CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

8 CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

9 DAFT, Richard I. **Administração**. 4º Edição. Editora LTC – Livros Científicos Editora S.A., 1999.

10 EYNG, Ivanilde Scussiatto. **O Impacto das “Cinco Disciplinas” de Peter Senge na competitividade da Empresa: O caso de uma rede de lojas do setor comercial**. Dissertação de Mestrado – UTFPR. Disponível em: <www.ufpr.br> Acesso em 09 out. 2015

11 FRIEDMAN, V.; LIPSHITZ, R.; OVERMEER, W. **Creating Conditions for Organizational Learning**. In: DIERKES, M. et al. *Organizational Learning & Knowledge*. New York: Oxford, 2001

12 FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: **FLEURY, M. T. (Org.). As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-62.

13 FREITAS, M. E de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

14 GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise. **Métodos de pesquisa**. 1ª Ed. Rio Grande do Sul 2009.

15 GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

16 GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 5a ed., São Paulo: Atlas, 1999.

- 17 GRAY, P. *Psicologia*. Zanichelli, Bologna. 2004.
- 18 HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2001.
- 19 LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- 20 LAS CASAS, Alexandre (Coord.). **Novos Rumos da Administração**. Vozes Ltda, 1999.
- 21 MOREIRA, M.A. **Teorias de aprendizagem**. 2 ed. São Paulo: EPU, 2011.
- 22 MOTTA, Fernando C. Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. Gouvêa. **Teoria Geral da Administração**. Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.
- 23 OLIVEIRA, H. S. **Uma escola que aprende: Aprendizagem organizacional aplicada à gestão escolar**. Dissertação de mestrado. Universidade Católica de Brasília, 2008. Disponível em:
<http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1044>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- 24 PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Editora Ática, 1997.
- 25 PERIM, Erick et al. **Aprendizagem Organizacional como fonte de vantagem competitiva**. Disponível em: <www.atlanticosul.edu.br>. Acesso em: 09 nov. 2015.
- 26 POZO, Juan Inácio. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- 27 RICHE, George. ALTO Ricardo Monte. **As organizações que aprendem segundo Peter Senge: “A quinta disciplina”**. Cadernos Discentes Coppead, Rio de Janeiro. Disponível em <www.coppead.com.br>. Acesso em: 08 nov. 2015.
- 28 SANTANA, R.S.C. SILVA, J.C.S. **A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional: o caso da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A.** Gestão e Sociedade, v.6, n.13, 2012. Disponível em:
<<http://gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1563>>. Acesso em 15 nov. 2015
- 29 SENGE, P.M. **Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação/ Peter Senge ...[et al.]**; tradução Ronaldo Cataldo Costa. – Porto Alegre: Artmed, 2005.

30 SENGE, P.M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

31 SILVA, Benedito (Coord.). **Dicionário de ciências sociais.** Rio de Janeiro: FGV, 1986.

32 SILVA, A. C.; TORRES NETO, D. G; QUINTINO, S. M. **Manual do Artigo Científico do Curso de Administração.** Cacoal/RO. 2010.

33 SILVA; H.F. D; CLEMENTINO; J.C. BITTENCOURT; P.O.S. **A aprendizagem, treinamento e desenvolvimento nas organizações.** 2012. Disponível em: <http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/A_Aprendizagem_Treinamento_e_Desenvolvimento_nas_Organizacoes.pdf> Acesso em 13 nov. 2015.

34 SOUZA, Y. **Conversação e aprendizagem organizacional: perspectivas para a investigação.** Florianópolis, Anais do ENANPAD, 2000.

35 SOUZA, Yeda Swirski. **Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional.** ERA Eletrônica. FGV. Disponível em: <www.scielo.br> Acesso em 07 nov. 2015.

36 TEIXEIRA, D. L.P.; SOUZA, M. C. A. F. de **Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo.** *Rev. adm. empresa.* [online]. 1985, vol.25, n.4, pp. 65-72. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901985000400007>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

37 VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

38 ZANELLI J.C. **Psicologia, organizacionais e trabalho no Brasil.** POA: Artmed, 2004.

ANEXOS

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **Aprendizagem Organizacional: obstáculos e estímulos nas escolas municipais de Cacoal**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Pesquisa Científica – Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: Iranci Santos Rubio

ENDEREÇO: Rua 15 de novembro, 2331, Centro – Cacoal/RO.

TELEFONE: (069) 8120-5655

OBJETIVOS:

- Descrever o processo de aprendizagem organizacional;
- Identificar os estímulos e obstáculos para o processo de aprendizagem organizacional nas escolas municipais de Cacoal;
- Estudar como o modelo de aprendizagem organizacional contribui para o processo de aprendizagem.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Caso concorde em participar desta pesquisa, você terá que responder a um questionário sobre aprendizagem organizacional, possuindo 9 questões abertas. Os dados coletados serão analisados para fechamento do Artigo para Graduação no Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia.

RISCOS E DESCONFORTOS: A pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

BENEFÍCIOS: Melhoria nas condições de aprendizagem organizacional nas escolas municipais de Cacoal, facilitando a implantação de modelo de gestão que favoreçam ao crescimento e aprendizagem.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante

ANEXO B: TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Eu, IRANCI SANTOS RUBIO, DECLARO para todos os fins de direito e que se fizerem necessários que isento completamente a Fundação Universidade Federal de Rondônia – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, o orientador e os professores indicados para comporem o ato de defesa presencial, de toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo e ideias expressas no presente trabalho de conclusão de curso.

Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado.

Cacoal/RO, 19 de dezembro de 2016.

Iranci Santos Rubio

APÊNDICE

APÊNDICE A. ENTREVISTA COM GESTORES

Bloco temático 1- Sobre aprendizagem organizacional

1. Quando falamos em aprendizagem organizacional quais palavras lhe vem à mente? Cite pelo menos 3
2. Quais os setores da instituição você associa a aprendizagem organizacional? Por que?
3. Para você aprendizagem organizacional significa: Cite pelo menos três significados. Descreva como funciona o processo de aprendizagem organizacional?
4. O que você acha que dificulta a aprendizagem organizacional na instituição onde você trabalha? Cite pelo menos três dificuldades.
5. O que você acha que facilita a aprendizagem organizacional na instituição onde você trabalha? Cite pelo menos três facilidades.

Bloco temático 2- sobre as contribuições para a aprendizagem organizacional

6. Você considera o trabalho da secretaria de educação importante para a melhoria da gestão escolar? Cite pelo menos quatro contribuições de melhoria.
7. O trabalho da secretaria de educação tem contribuído para melhorar os exercícios das suas funções na instituição? O que você aprendeu? Você tem tido oportunidade de aplicar, no desempenho de suas funções o que você aprendeu? O que você pode aplicar, por exemplo?

Bloco temático 3- sobre os fatores organizacionais e gerenciais necessários ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional na gestão escolar

8. Para que haja aprendizagem organizacional numa instituição, quais características você acha que essa instituição deve ter?
9. Quais características do gestor escolar contribuem para que haja aprendizagem organizacional. Cite pelo menos três.

Fonte: Adaptado de (OLIVEIRA, 2008)